

Piotr Blicharz

Analiza wybranych zmiennych kapitału intelektualnego na przykładzie firm z branży szkoleniowo-doradczej z województwa lubelskiego

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 39/3, 257-267

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Piotr Blicharz*

Politechnika Lubelska

ANALIZA WYBRANYCH ZMIENNYCH KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO NA PRZYKŁADZIE FIRM Z BRANŻY SZKOLENIOWO-DORADCZEJ Z WOJEWÓDZTWA LUBELSKIEGO

STRESZCZENIE

Głównym celem artykułu jest przedstawienie koncepcji kapitału intelektualnego i charakterystyki sektora doradczo-szkoleniowego oraz zaprezentowanie wyników badań własnych, w tym oceny wybranych zmiennych kapitału ludzkiego. W pierwszej części artykułu zdefiniowano kapitał intelektualny, w drugiej dokonano krótkiej analizy sektora doradczo-szkoleniowego, zaś w ostatniej przedstawiono metody badań oraz ich wyniki.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, kapitał intelektualny, szkolenia, doradztwo

Wprowadzenie

Koncepcję kapitału intelektualnego zaczęto badać już pod koniec XX wieku, kiedy zauważono wzrost jego znaczenia dla sukcesu przedsiębiorstwa. Do kapitału niematerialnego, którego znaczenie było coraz istotniejsze, zaczęto zaliczać umiejętności, doświadczenia i wiedzę ludzi. Powstało wiele teorii na ten temat, lecz obszar ten pozostaje do końca niezbadany, co czyni go jeszcze bardziej interesującym dla kolejnych badaczy. Przedsiębiorstwa, które świadomie zarządzają kapitałem intelektualnym, w tym kapitałem ludzkim, mogą dokonać identyfikacji i kategoryzacji

* Adres e-mail: p.blicharz@pollub.pl.

aktywów niematerialnych oraz rozpoznać płaszczyzny i obszary przepływu wiedzy w firmie. W ten sposób proces nauki i kumulacji wiedzy w firmie zostanie przyspieszony, a także określi najlepsze praktyki i sposoby prezentowania efektywnych przykładów biznesowych jej wykorzystania. Celem artykułu jest analiza i ocena wybranych zmiennych kapitału intelektualnego, a w szczególności kapitału ludzkiego, na podstawie badań własnych. W badaniach wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego. Zakres wykonanych badań obejmował pomiar wybranych elementów kapitału intelektualnego w losowo wybranych przedsiębiorstwach z branży szkoleniowo-doradczej z województwa lubelskiego, a grupę badawczą stanowiło 150 pracowników.

1. Ewolucja, korzyści i dylematy pomiaru kapitału intelektualnego

Istotą działania współczesnych firm jest jej zdolność do tworzenia wiedzy oraz transferu, gromadzenia i wykorzystywania jej zasobów. Dlatego też kapitał intelektualny jest często używany jako synonim kapitału wiedzy¹. Wiedza, kompetencje i inne elementy intelektualne stają się obecnie tym, co wyróżnia firmę w jej otoczeniu i pozwala jej skutecznie konkurować.

Główną zaletą gospodarki opartej na wiedzy jest jej niewyczerpalność i łatwość pomnażania, można niemal natychmiast zróżnicować ofertę w celu dostosowania jej do potrzeb jednostki². Nie pomniejsza to jednak roli zasobów produkcyjnych (materialnych), które muszą współistnieć wraz z zasobami niematerialnymi, dając efekt synergii i pozytywnie wpływając na wartość ekonomiczną przedsiębiorstwa.

Kapitał intelektualny (ang. *intellectual capital* – IC)³, choć definiowany dopiero od niedawna, w praktyce gospodarczej funkcjonuje już od wielu lat. Zawiera się w różnicy między wartością rynkową i księgową przedsiębiorstwa⁴.

¹ S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna. Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o., Kraków 2006, s. 69.

² B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa, 2011, s. 12.

³ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 18.

⁴ A. Sopińska, *Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, w: P. Wachowiak (red.), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2005, s. 44.

W literaturze występuje wiele definicji kapitału intelektualnego, jednak żadna z nich nie została uznana za główną. Wielu badaczy tego pojęcia przytacza różne określenia. Według T. Stewart, współpracownika magazynu „Fortune”, składowymi kapitału intelektualnego są: wiedza, informacja, aktywa intelektualne, jak również doświadczenia, które w przyszłości będą wykorzystane do tworzenia sukcesu⁵. Z kolei L. Edvinsson i M.S. Malone podkreślają w swej wspólnej definicji, że kapitał intelektualny to doświadczenie, wiedza, technologia organizacyjna oraz relacje z klientami, jak również umiejętności pracowników, które pozwalają przedsiębiorstwu osiągnąć przewagę nad konkurencją⁶. Według definicji G. Roosa i J. Roosa, kapitał intelektualny to suma wszystkich niewidocznych aktywów, które nie są uwzględnione w sprawozdaniach finansowych⁷. Obejmuje ona zarówno to, co pracownicy posiadają w głowach w trakcie pracy, jak i poza nią. Na podstawie przedstawionych definicji można określić następujące cechy kapitału intelektualnego: jest oparty na wiedzy, pozwala dostrzec lukę pomiędzy wartością rynkową firmy a tradycyjną wartością księgową, umożliwia wycenę takich obszarów, jak lojalność klientów czy też kompetencje pracowników oraz pozwala zapewnić przedsiębiorstwu podstawę do uzyskania przewagi nad konkurencją.

W połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku największa firma ubezpieczeniowa w Skandynawii – Skandia⁸ wydała pierwszy na świecie raport roczny dotyczący IC, jako owoc kilku lat pionierskich prac wewnętrznych, będący dodatkiem do rocznego raportu finansowego⁹. L. Edvinsson, posiadający jako pierwszy na świecie tytuł doktora do spraw kapitału intelektualnego¹⁰, przez cztery lata prowadził prace badawcze wewnątrz Skandii i stwierdził, że sercem modelu kapitału intelektualnego Skandii było twierdzenie, że prawdziwa wartość przedsiębiorstwa bierze się z jego zdolności do generowania stałej wartości poprzez wdrażanie wizji i strategii¹¹. Do

⁵ S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, dz. cyt., s. 93.

⁶ L. Edvinsson, M.S. Malone, dz. cyt., s. 10.

⁷ S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, dz. cyt., s. 93.

⁸ Ch.D. Ittner, D.F. Larcker, *Skąd się biorą niepowodzenia w wykorzystaniu niefinansowych mierników sukcesu*, „Harvard Business Review Polska”, sierpień 2004, s. 68.

⁹ W. Karwowski, *Zarządzanie wiedzą o czynnikach ludzkich w organizacji*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010, s. 24.

¹⁰ L. Edvinsson, M.S. Malone, dz. cyt., s. 21.

¹¹ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 42.

korzyści płynących z badania IC należy dodatkowo zaliczyć¹²: możliwość oceny stopnia realizacji strategii, określenie sposobu realizacji strategii (pozwala wybrać najlepszą metodę i narzędzia) oraz wykorzystanie wyników badania przy systemach wynagradzania i motywowania.

Zaletą IC jest też powiązanie go z systemem wynagradzania i motywowania. Większość współczesnych organizacji zdała sobie sprawę, że wykorzystywanie w ocenie wyników osiągniętych przez menadżerów jedynie mierników finansowych może spowodować, że będą się oni koncentrowali na myśleniu krótkoterminowym, szczególnie gdy uwzględniane miary finansowe są powiązane z systemami wynagrodzeń. Jeśli system wynagradzania jest zbudowany wyłącznie na podstawie miar finansowych, to w krótszej perspektywie menadżerowie mogą podejmować decyzje ograniczające koszty (zmniejszenie liczby pracowników obsługujących klientów, rezygnacja z odpowiedniej wizualizacji punktów sprzedaży), które w dłuższym czasie obniżą poziom satysfakcji klientów, czy też zmniejszą wartość posiadanych przez firmę aktywów niematerialnych. Miary finansowe mają bowiem charakter historyczny i oceniają przeszłe zdarzenia, przez co nie dają możliwości kompleksowej oceny przyszłości, a często także wpływu na realizację długofalowej strategii, dlatego nie mogą stanowić jedynej funkcji motywacyjnej. W konsekwencji w ostatnim dziesięcioleciu wzrosło wykorzystanie miar niefinansowych w systemach wynagradzania i motywowania menadżerów¹³. C.D. Ittner i D.F. Larcker przedstawili raport, w którym stwierdzili, że 36% ankietowanych przez nich firm stosuje niefinansowe miary wynagrodzeń kadry kierowniczej¹⁴. Na przykład Chrysler Corporation wypłacił bonusy dla dwustu swoich menadżerów najwyższego szczebla, korzystając z wyników pomiaru jakości wyprodukowanych pojazdów (jako uzupełnienie miar zyskowności) opartego na poziomie satysfakcji klienta. Także Ford Motor Company zastosował podobne rozwiązanie¹⁵.

Duża grupa firm przyjmuje gotowe zestawy mierników wartości niematerialnych, zawartych w narzędziach, takich jak Zrównoważona Karta Wyników (*Balan-*

¹² S. Kasiewicz, W. Rogowski, *Koncepcje zarządzania kapitałem intelektualnym*, w: S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, dz. cyt., s.102.

¹³ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, dz. cyt., s. 144.

¹⁴ S. Kasiewicz, W. Rogowski, dz. cyt., s. 104.

¹⁵ Tamże, s. 104.

ced Scorecard) Kaplana i Nortona czy model Nawigatora Skandii¹⁶. Tymczasem twórcy tych modeli podkreślają, że każda firma musi samodzielnie odkryć i prześledzić te elementy (zmiennie), które wywierają wpływ na różne perspektywy tych modeli. Z drugiej strony należy uznać za zaniedbanie niezdefiniowanie tych zmiennych IC, co w konsekwencji może powodować swobodne manipulowanie nimi wyłącznie w celu poprawienia własnego wizerunku menadżera i otrzymania wyższej premii¹⁷.

Przytaczanych jest wiele przykładów nieuczciwego wykorzystywania wskaźników zmiennych IC przez menadżerów np. w banku detalicznym, w którym zdecydowano się naliczać premie, uzależniając je wyłącznie od poziomu satysfakcji klientów¹⁸. Agencja sondażowa wynajęta przez bank do wykonania badań zliczała wszystkich klientów, którzy fizycznie odwiedzali oddział banku. Jeden z dyrektorów, który notował słabe wyniki, postanowił zachęcać do odwiedzin banku darmowym poczęstunkiem.

Ustalanie błędnych celów to problem, który często występuje w badaniach IC. Można go przybliżyć, posługując się przykładem zaczerpniętym z „Harvard Business Review Polska”, w którym opisane jest przedsiębiorstwo działające na rynku telekomunikacyjnym¹⁹. Organizacja w celu utrzymania swojej dotychczasowej sprzedaży założyła sobie stuprocentową satysfakcję klienta. Nie sprawdzili jednak, czy istnieje związek pomiędzy poziomem satysfakcji a zyskiem. Odkryto, że taki związek istnieje tylko do pewnego momentu. Klienci, którzy swoje zadowolenie z usług firmy określali jako stuprocentowe, nie byli skłoni wydawać więcej pieniędzy niż ci, którzy poziom satysfakcji ocenili na 80%. Wyznaczony przez firmę cel związany był z poważnymi inwestycjami, jednak zysk dla przedsiębiorstwa z tego tytułu był niewielki.

Wyciągając wnioski z wcześniejszych wywodów, można stworzyć wzór postępowania w przypadku badania kapitału intelektualnego. Należy zacząć od opracowania właściwego modelu przyczynowego i zgromadzić dane odnoszące się do niego. Niezbędna jest również stała weryfikacja i aktualizacja tego modelu, a decyzje oraz działania powinny być oparte na uzyskanych wnioskach.

¹⁶ Tamże, s. 71.

¹⁷ F. Barber, R. Strack, *Naucz się zarządzać firmą, której głównym zasobem są ludzie*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień 2007, s. 6.

¹⁸ Ch.D. Ittner, D.F. Larcker, dz. cyt., s. 68.

¹⁹ Tamże, s. 72.

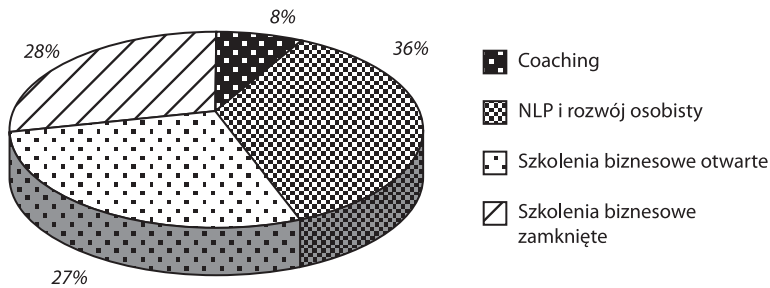
2. Charakterystyka usług z sektora doradczo-szkoleniowego w województwie lubelskim

Aby zrealizować założony na wstępie cel artykułu, w dalszej jego części przedstawiono ocenę zmiennych kapitału intelektualnego na przykładzie sektora usług doradczo-szkoleniowych województwa lubelskiego. Sektor, w którym działają badane firmy, to sektor szkoleń biznesowych zamkniętych oraz szkoleń z rozwoju osobistego (szkolenia otwarte). Firmy te świadczą usługi na terenach województwa lubelskiego. Dokonując analizy atrakcyjności sektora według modelu Portera, można dojść do następujących wniosków:

1. Spośród dostawców największą siłę oddziaływania posiadają firmy podnoszące kwalifikacje kadry trenerskiej, gdyż istnieje ograniczona liczba elitarnych ośrodków szkolących dla trenerów, a nakłady na inwestowanie w kadre trenerską uzależnione są od cen dyktowanych przez ośrodki szkolące.
2. Spośród nabywców usług wysoką siłę oddziaływania mają w równej mierze osoby prywatne, jaki i przedsiębiorstwa. Wymagania i satysfakcja klienta mają duży wpływ na ofertę i cenę usług, a odbiorcy odgrywają znaczącą rolę przy tworzeniu oferty firmy.
3. Groźba pojawienia się substytutów jest najmniejszym zagrożeniem występującym w otoczeniu firm szkoleniowych. Charakter usług bezpośrednich, pomimo ery informatyzacji i nowych technologii, pozostaje najbardziej ceniony ze wszystkich form przekazywania wiedzy.
4. Groźba pojawienia się nowych konkurentów jest duża, a ma na nią wpływ atrakcyjność sektora, który jest bardzo zyskowny oraz dynamicznie rozwijający się. Bariery wejścia i wyjścia są bardzo niskie. Ryzyko towarzyszące wejściu na rynek jest bardzo małe.

Firmy, w których przeprowadzono badania, oferują dwie kategorie usług: szkolenia biznesowe (otwarte i zamknięte) oraz coaching. Do szkoleń biznesowych należą: szkolenia mające na celu rozwinięcie umiejętności świadomego kontaktowania się z klientem i finalizowania transakcji oraz treningi negocjacji. W zakresie coachingu należy wskazać treningi indywidualne, w tym z dziedziny programowania neurolingwistycznego, które uczą, jak skutecznie budować programy motywacyjne u rozmówców oraz jak poprzez odpowiednie wypowiedanie się kreować sposób myślenia odbiorcy.

Rysunek 1. Segmenty strategiczne



Źródło: opracowanie własne.

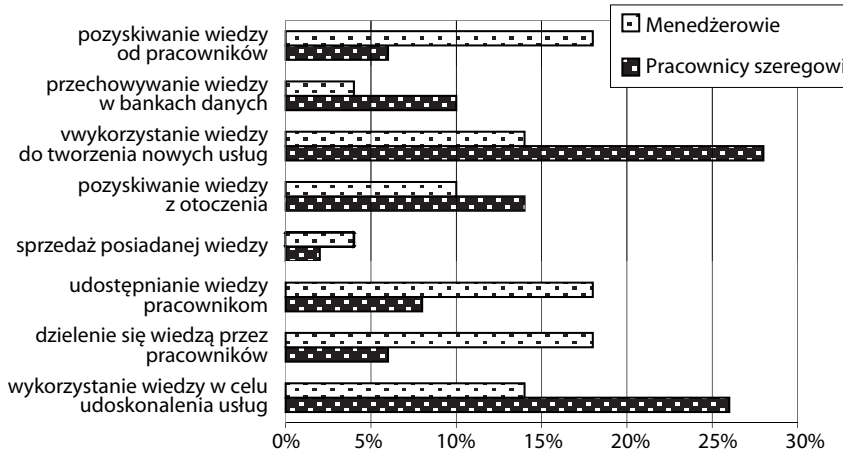
Dokonując segmentacji strategicznej ofert szkoleniowych, można wyróżnić kilka obszarów, które charakteryzują się podobną kombinacją kluczowych czynników sukcesu²⁰. Na rysunku 1 zauważyć można znaczącą przewagę szkoleń biznesowych otwartych i zamkniętych nad innymi segmentami strategicznymi. Oba te obszary to ponad 55% wszystkich segmentów. Na uwagę również zasługuje duża liczba szkoleń z zakresu NLP i rozwoju osobistego (36%).

3. Analiza wyników badań

Podstawą empiryczną weryfikacji dotychczasowych rozważań są wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w wybranych firmach szkoleniowych w województwie lubelskim w latach 2012–2013. Zakres badań obejmował pomiar wybranych elementów kapitału intelektualnego w losowo wybranych przedsiębiorstwach z województwa lubelskiego. Dobór próby był nielosowy, celowy. Grupę badawczą stanowili pracownicy firm doradczo-szkoleniowych z podziałem na dwie grupy: menadżerowie i pozostali pracownicy. W badaniu uczestniczyło 150 respondentów. Głównym narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, a wykorzystane wskaźniki zaczerpnięte zostały między innymi z modelu Zrównoważonej Karty Wyników. Ze względu na ograniczenia związane z objętością oraz zakresem artykułu w dalszej części przedstawiono tylko wybrane wyniki badań wyłącznie z obszaru kapitału ludzkiego.

²⁰ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, dz. cyt., s. 42.

Rysunek 2. Poziom kształtowania się znaczenia procesów zarządzania wiedzą wśród pracowników i menadżerów



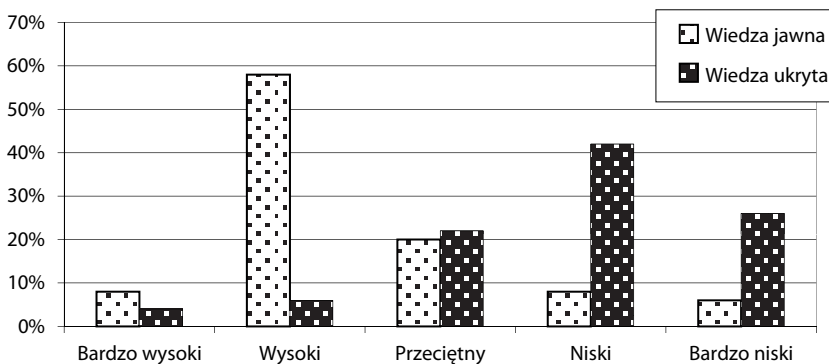
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W pierwszej kolejności respondenci określali znaczenie procesów zarządzania wiedzą. Z rysunku 2 można odczytać, że najważniejsze znaczenie w procesach zarządzania wiedzą ma wykorzystywanie wiedzy w celu udoskonalania produktów/usług oraz tworzenia nowych (razem 52% wszystkich odpowiedzi). Może to świadczyć o tym, że według respondentów wiedza powinna być wykorzystywana przede wszystkim do rozwoju produktów i usług poprzez wprowadzanie innowacji oraz dywersyfikowanie usług przedsiębiorstwa. Dane obrazują, że największe znaczenie wśród procesów zarządzania wiedzą dla menadżerów mają te związane z wiedzą pracowników, takie jak: dzielenie się wiedzą przez pracowników, udostępnianie wiedzy pracownikom oraz pozyskiwanie wiedzy od pracowników. Wskazuje to na wysoką świadomość dotyczącą znaczenia wiedzy kształtowanej przez pracowników. Po zsumowaniu wyników dla obu grup respondentów (menadżerów i pozostałych pracowników) można było zauważyć, że najwyższe wartości osiągnęły trzy odpowiedzi: udostępnianie wiedzy pracownikom, wykorzystywanie wiedzy w celu udoskonalania usług oraz wykorzystywanie wiedzy w celu tworzenia nowych usług. Najmniej istotne dla obu grup okazała się sprzedaż posiadanej wiedzy.

Następnie zbadano stopień wykorzystania pomysłów pracowników przez firmy. Analiza wyników wskazała, że opinie i kreatywność pracowników były wykorzystywane w niewielkim stopniu (tylko 28% wskazań). Przedsiębiorstwa powinny zdawać sobie sprawę z tego, jaką wartość może mieć tworzenie kół innowacyjności i kreatywności jako przyszłego czynnika sukcesu. Dzięki temu organizacja będzie mogła tworzyć usługi w bardziej elastyczny sposób, zwalczać problemy u podstaw i szukać optymalnych przyszłych rozwiązań.

Przy ocenie poziomu wykorzystania wiedzy jawnej oraz ukrytej w przedsiębiorstwie należy stwierdzić, że w codziennych obowiązkach pracownicy w większym stopniu wykorzystują wiedzę jawną. Wyniki pokazują znaczącą przewagę wiedzy jawnej (ogólnodostępnej) nad wiedzą ukrytą (trudno dostępną). Poziom „przeciętny” stanowił 20% dla wiedzy jawnej i 28% dla wiedzy ukrytej.

Rysunek 3. Stopień wykorzystania wiedzy jawnej i ukrytej przez pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ostatnią analizowaną zmienną były narzędzia motywacyjne. Dokonano podziału tych narzędzi na materialne i niematerialne. Analiza umożliwiła stwierdzenie, że do najskuteczniejszych narzędzi motywacyjnych materialnych należą premie (40%) i świadczenia edukacyjne na przykład w formie szkoleń (19%). Do najskuteczniejszych niematerialnych narzędzi motywacyjnych menadżerowie zaliczali: możliwość awansu (41%), rozwoju osobistego (21%) oraz odpowiednie warunki do pracy (15%).

Podsumowanie

Współcześnie kapitał intelektualny jest jednym z kluczowych zasobów strategicznych podmiotów gospodarczych, zatem przedsiębiorstwa powinny identyfikować własne kompetencje i dostępne zasoby, aby móc ocenić swoją pozycję strategiczną. Pomiar zmiennych kapitału intelektualnego, w tym ludzkiego, może być wykorzystywany jako podstawowy element badania potencjału strategicznego firmy i w ten sposób usprawniać proces formułowania strategii przedsiębiorstwa. W turbulentnym otoczeniu firm z branży szkoleniowo-doradczej zarządzanie kapitałem niematerialnym to klucz do sukcesu. Efektywne wykorzystywanie wartości niematerialnych wpływa na to, że firma staje się konkurencyjna i ewoluuje, a wprowadzenie narzędzi pomiarowych ukazuje potencjał kluczowych zasobów oraz pozwala określić słabe i wymagające poprawy elementy, które znacząco wpływają na przedsiębiorstwo.

Badania potwierdziły wysoką świadomość pracowników o wpływie własności intelektualnej na sukces przedsiębiorstwa. Okazało się również, że bardziej użyteczna dla respondentów jest wiedza jawna, natomiast wiedza ukryta jest słabo dystrybuowana, a wręcz niedostępna. Odmienny punkt widzenia pracowników i menadżerów sprawia, że niektóre elementy kapitału intelektualnego są inaczej postrzegane przez pracowników, a inaczej przez menadżerów. Menadżerowie bardziej cenili dzielenie się wiedzą oraz udostępnianie wiedzy pracownikom, natomiast pracownicy wskazywali na to, aby lepiej wykorzystywać wiedzę do doskonalenia usług i tworzenia nowych. Realizowanie zadań w sposób kooperacyjny, łączący wyższe szczeble hierarchii z niższymi, umożliwi ochronę organizacji przed popełnianiem błędów spowodowanych słabą komunikacją lub odmiennym spojrzeniem na problem.

Literatura

- Barber F., Strack R., *Naucz się zarządzać firmą, której głównym zasobem są ludzie*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień 2007.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

- Ittner Ch.D., Larcker D.F., *Skąd się biorą niepowodzenia w wykorzystaniu niefinansowych mierników sukcesu*, „Harvard Business Review Polska”, sierpień 2004.
- Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna. Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o., Kraków 2006.
- Karwowski W., *Zarządzanie wiedzą o czynnikach ludzkich w organizacji*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Sopińska A., *Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, w: P. Wachowiak (red.), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2005.

ANALYSIS OF SELECTED VARIABLES INTELLECTUAL CAPITAL ON THE EXAMPLE OF COMPANIES TRAINING – COUNSELLING SECTOR

The article presents the concept of intellectual capital and the characteristics of the sector consulting – training and presents results of research, including evaluation of selected variables of human capital. The first part of the article contains definitions of intellectual capital, the second made a brief analysis of the training – consulting sector, and the last but not least shows the test methods and their results.

Translated by Piotr Blicharz

Keywords: human capital, intellectual capital, training, counselling

JEL Code: O34